

8/2017

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

14,00 EURO

# markenartikel



## Siegerteam: Sport & Marke

Mobilität: Innovative  
Konzepte sind gefragt

Kosmetik: Emotionale  
Multichannel-Strategien

Wesco: Aus Kunden  
sollen Fans werden

HANDEL

RECHT

SERVICE

40

# Schöne neue Autowelt

Die Automobilindustrie steht vor einer neuen Ära: Innovative Trends und neue Konzepte fordern die Automobilhersteller zum Handeln auf. Es gilt, Mobilität neu zu denken.

**DIE AUTOMOBILINDUSTRIE** bricht auf in eine neue Zeit, in der bisherige Gewohnheiten keine Geltung mehr haben können. Der Automobilmarkt ist bereits heute kein reiner Fahrzeugmarkt mehr, er hat sich zu einem Mobilitätsmarkt entwickelt. Diese Entwicklung hat in der Branche jedoch viele Fragezeichen hinterlassen. Wo soll es in Zukunft hingehen? Welches Geschäftsmodell weist den Weg? Und welche Player werden dabei die Gewinner sein? Die endgültigen Antworten auf diese Fragen sind nur schwer abzusehen.

## Reine Verkaufszahlen sind Schnee von gestern

Noch bis vor kurzem regierten die Stückzahlen den Automarkt, der größte Hersteller war derjenige mit den meisten verkauften Fahrzeugen. So führten Marken wie Volkswagen und Toyota auch stets die Rankings der Branche an. Innovative Neulinge wie Tesla erteilen diesen erfolgsverwöhnten Unternehmen aber nun eine Lektion nach der anderen. Aktuelle Untersuchungen legen nahe, dass Tesla derzeit der wertvollste Automobilhersteller der Welt ist. An den Stückzahlen kann das nicht liegen, auch wenn gerade ein neuer Verkaufsrekord vermeldet wurde.

Alle Automobilhersteller müssen angesichts der disruptiven Veränderungen des Marktes ihre bisherige Strategie des Verkaufs und der Reparatur/Wartung von Fahrzeugen auf den Prüfstand stellen. Damit einhergehend gilt es, das gesamte Automobilmarketing auf die neuen Anforderungen einer Mobilitätsgesellschaft einzustellen. Die ersten Weichen sind bereits gestellt. Entwicklungskooperationen, Joint Ventures, gemeinsame Tochtergesellschaften, Beteiligungen werden geschlossen (z. B. Shenzhen BYD Daimler New Technology) oder 'Think Tanks' gegründet (Daimler Business Innovation, Volkswagen Group Future Center) oder neue Mobilitätskonzepte integriert (z.B. Carsharing: Daimler – Car2Go, BMW – DriveNow).

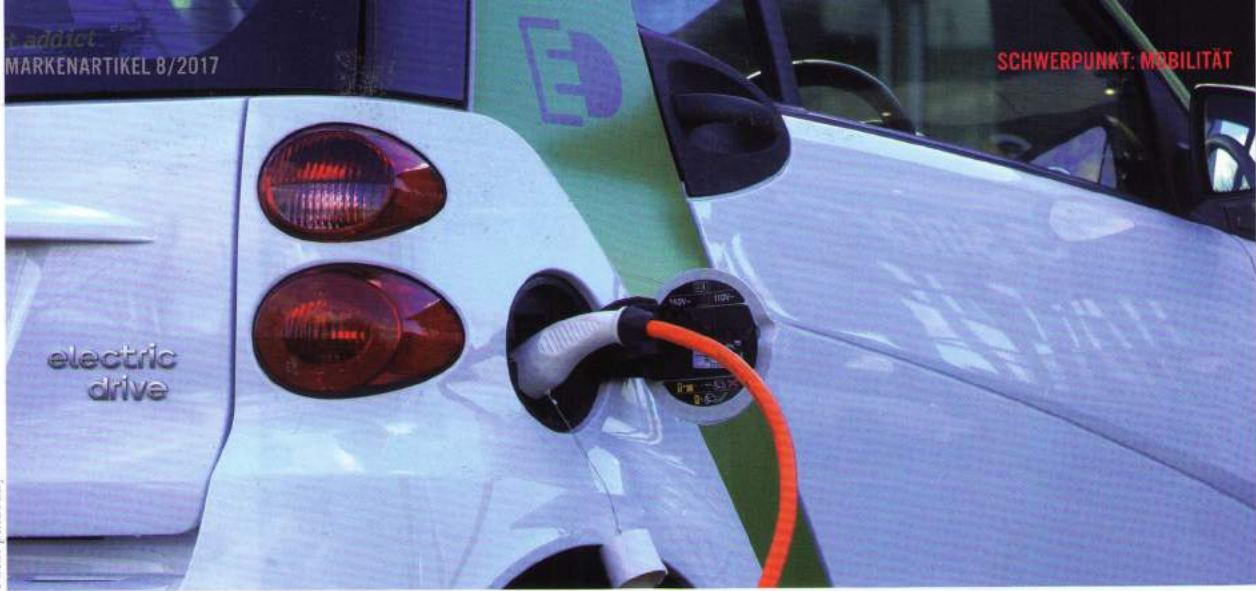
## So könnte die mobile Zukunft aussehen

Lösungen für die Mobilität der Zukunft gibt es schon, manche stecken noch in den Kinderschuhen, andere sind bereits alltagstauglich. Die Elektrifizierung ist aktuell die erfolgversprechendste Technologie zur Ablösung des Verbrennungsmotors. Entweder als vollwertiges Elektroauto oder als Hybridfahrzeug. Tesla, der Toyota Prius und die BMW i-Modelle beweisen schon

Noch bis vor kurzem regierten die Stückzahlen den Automarkt, der größte Hersteller war derjenige mit den meisten verkauften Fahrzeugen, zum Beispiel Volkswagen



Foto: pixarbay



Die Elektrifizierung ist aktuell die erfolgversprechendste Technologie zur Ablösung des Verbrennungsmotors

heute, dass die Technologie straßentauglich ist. Andere Probleme, die einen massiven Einsatz noch in weite Ferne rücken, bleiben jedoch bislang ungelöst. Dazu gehören etwa die Batteriewechsel, die Reichweite und die Infrastruktur der Ladestellen. Immerhin hat man es inzwischen geschafft, sich auf einen einheitlichen Ladestecker zu einigen. Zwar nicht für den Massenmarkt gedacht, schaffte es das Elektroauto Streetscooter der Post dennoch zu einiger Aufmerksamkeit.

Carsharing ist ebenfalls im hier und heute bereits angekommen. In den vergangenen fünf Jahren stieg die Zahl der Fahrzeuge um 30 Prozent, die Zahl der Nutzer um 41 Prozent. Der Begriff Sharing Economy ist keineswegs neu. Dieses Geschäftsmodell kennen wir auch aus anderen Bereichen wie etwa seit den 1950er-Jahren bei den Maschinenringen in der Landwirtschaft oder bei Airbnb für Übernachtungen in Wohnungen. Im Bereich Mobilität gibt es u.a. die Ride Sharing-Plattform BlaBlaCar.

Digitale Angebote können die gesamte Branche grundlegend verändern. Die Unternehmensberatung McKinsey schätzt, dass sich beispielsweise das Marktvolumen der Connectivity-Dienste bis 2020 verfünffachen wird. Dadurch können sich Marktanteile vehement verschieben, das Servicegeschäft grundlegend verändert werden. In Studien gaben bereits 13 Prozent von 2.000 befragten Autokäufern in Deutschland, Brasilien, China und den USA an, kein Neufahrzeug ohne Internetzugang mehr erwerben zu wollen. Bei der Kaufentscheidung werden digitale Features wie Echtzeit-Wartungsinformationen, ortsbasierte Empfehlungen, dynamische Stauprognosen oder Musikstreaming immer höher bewertet.

### Sicherheit contra Fahrspaß

Ein weiteres Thema mit disruptivem Veränderungspotenzial für die Automobilbranche ist das autonome Fahren. Schon heute übernehmen Fahrzeuge bereits gewisse autonome Aufgaben. Angebote wie Fahrerassistenzsysteme, die Abstände messen oder die Spur halten, gehören in Neufahrzeugen bereits zur Ausstattung.

Auch die automatische Einparkfunktion ist im deutschen Autofahreralltag schon Realität geworden.

Das autonome Fahren hingegen hat (noch) Startschwierigkeiten. In Deutschland stehen viele Fahrer dieser Technologie skeptisch gegenüber. Die London School of Economics und der US-amerikanische Reifenkonzern Goodyear haben 12.000 Menschen aus elf Ländern in Europa zu ihrer Haltung in Bezug auf autonomes Fahren befragt. Bei den deutschen Teilnehmern steht der Fahrspaß häufig über dem unbestrittenen Sicherheitsfaktor der Technologie. Nur 26 Prozent der Befragten zeigten sich bereit, ein autonomes Fahrzeug zu benutzen, 44 Prozenten äußerten sich hingegen ablehnend. Obwohl die meisten der Studienteilnehmer autonome Autos für sicherer halten. Die Erkenntnis, dass die weitaus meisten Unfälle auf menschliches Fehlverhalten zurückzuführen sind, hat sich also offenbar bereits herumgesprochen, auf ihren Fahrspaß möchten die Deutschen aber wohl trotzdem noch nicht so ganz verzichten.

In Bereichen wie der Landwirtschaft oder dem Bergbau haben sich autonome Fahrzeuge längst bewährt. Dadurch sind Einsparungen von bis zu 90 Prozent bei den Arbeitskosten und bis zu 60 Prozent beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß möglich geworden. In Kombination mit anderen innovativen Mobilitätsangeboten wie Carsharing können autonome Fahrzeuge die gesamte Taxi- und Mietwagenbranche, aber auch das Geschäftsmodell der Automobilhersteller grundlegend umwälzen.

### Trends mischen den Markt auf

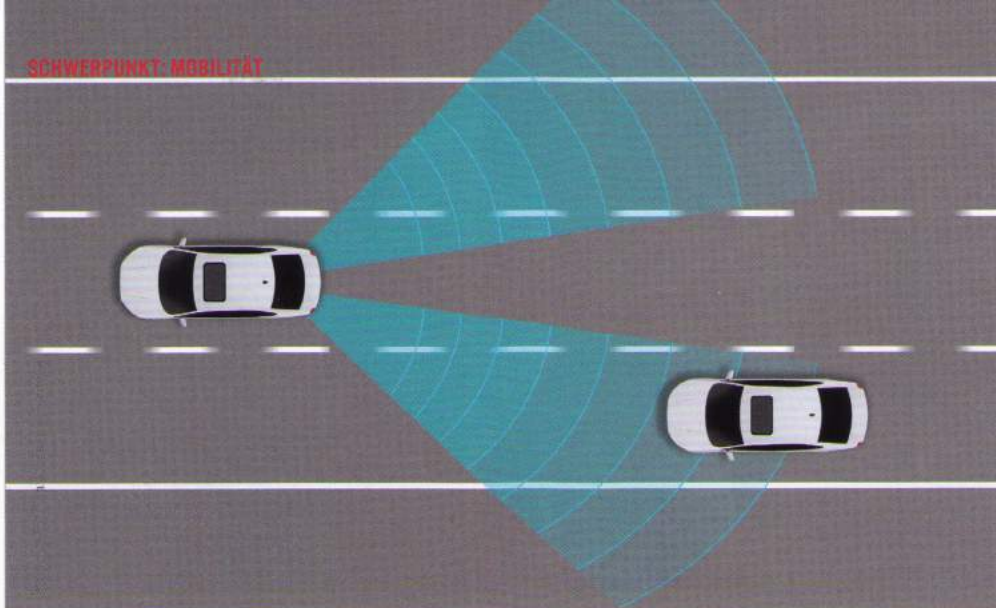
Vor allem die Trends zu Elektrifizierung, autonomem Fahren, Shared Services und Connected Car ermöglichen es – neben den etablierten, klassischen Automobilherstellern – Unternehmen, die bisher nichts oder wenig mit dem Automobilgeschäft zu tun hatten oder sogar noch gar nicht existierten, in den Markt einzutreten und diesen kräftig aufzumischen. Aktuell sicherlich noch weniger mit hohen Stückzahlen, sondern wohl mehr mit neuen Konzepten und innovativen Ideen so-

HANDEL

RECHT

SERVICE

42



Das autonome Fahren birgt Veränderungspotenzial für die Automobilbranche

wie einer Mischung aus Geheimniskrämerei und lautem Getöse. Und so scheint die Zukunft bereits ausgemacht – weg vom PKW in Individualbesitz hin zu der kollektiven Nutzung im Sinne der Shared Economy oder noch weiter dem reinen zur Verfügung Stellen von Mobilität in der vollständigen Kombination aller Verkehrsträger. Oder sind die Fahrzeuge am Ende nur fahrbare Sammelstellen für Daten und Informationen über deren Nutzer? Denn gerade beim autonomen Fahren nehmen neben den klassischen Automobilherstellern gerade Unternehmen wie Uber, Apple, Google, Amazon, Tesla, Delphi Automotive / Mobileye eine Vorreiterrolle ein.

### Online gewinnt immer mehr an Bedeutung

Alle Bereiche des Automobilmarketings waren in den vergangenen Jahrzehnten auf den Verkauf/Vertrieb von Neufahrzeugen, Sonderausstattungen und Zubehör, Motorisierungen und Linien, Gebrauchtfahrzeuginzahlungnahme und -weiterverkauf, Aftersales und Finanzdienstleistungen ausgerichtet. So konzentrierte sich das Vertriebsmanagement bisher auf den Verkauf von Fahrzeugen und Dienstleistungen primär über stationären Handel durch Niederlassungen und Vertragshändler (exklusiv oder Mehrmarkenhandel). Das Preismanagement folgte bisher einer weitgehend starren Listenpreissystematik mit variablen Nachlässen. In den vergangenen Jahrzehnten konnte man jedoch einen deutlichen Rückgang des Barzahlungsanteils und die gleichzeitige Zunahme von Leasing und Finanzierung erkennen.

Bereits heute werden die Webseiten zur Informationsbereitstellung, zur Online-Terminvereinbarung für Testfahrten, zur Fahrzeug- und Ausstattungskonfiguration oder sogar zum Online-Verkauf von Fahrzeugen (z.B. die chinesische Marke Lynk&Co oder Mercedes-Benz Online Store für wenige vorkonfigurierte Fahrzeuge) genutzt. Ferdinand Dudenhöffer vom Center Automotive Research (CAR) an der Universität Duisburg-Essen schätzt die Einsparungen des Online-Vertriebs auf rund zehn Prozent des Fahrzeugpreises gegenüber dem heutigen Vertrieb. Prognosen zur Jahrtausendwende, dass Fahrzeuge bald nur noch online

verkauft würden, sind jedoch bisher nicht einmal ansatzweise eingetreten.

Es wird aber auch eine Reihe neuer Elemente im Automobilmarketing geben. Dazu zählen vor allem neue Erlösmodelle (z. B. die Idee von Audi, Sonderausstattungen nicht mehr zu verkaufen, sondern deren Nutzung einzeln abzurechnen) und Preismodelle (z. B. differenziertes Pricing bei Flinkster) sowie neue Vertriebsansätze – sowohl offline (z. B. Tesla: abhängige Stores statt freie Händler, keine Cash Discounts, keine Incentivierung der Sales Force etc.) als auch online. Zusätzlich wird die Bedeutung von Videomarketing, Social Advertising, eine höhere Bedeutung von CRM in der Kommunikation, Peer-to-Peer-Marketing und Virales bzw. Guerilla Marketing zunehmen.

### Der Weg in die mobile Zukunft

Der Automobilmarkt befindet sich im Umbruch. Es zeichnet sich aber erst schemenhaft ab, wohin die Reise in Zukunft gehen wird. Kein Zweifel besteht hingegen daran, dass die neuen Technologien, die schon heute Einzug in die automobile Welt halten, disruptive Veränderungen mit sich bringen werden. Elektrifizierung, Carsharing, autonomes Fahren und Connectivity sind die Schlagwörter, die den Weg in die mobile Zukunft bereiten werden. Welche Technologie und welches Geschäftsmodell das Automobilmarketing jedoch künftig beherrschen werden, ist noch nicht abzusehen. Man darf also gespannt sein auf die schöne neue Autowelt.

Prof. Dr. Markus B. Hofer



Prof. Dr. Markus B. Hofer ist Geschäftsführer der EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH in Köln und München und Dozent an der International School of Management (ISM), Dortmund.